

7 שנים אחרי שנתגלה בה הפסד 100 מיליון ל"י, מאיימת על "צ"ם" פרשה דומה

מחול המכולות

כזו היתה דעתו של רמון הראל, מנכ"ל משרד התחבורה שהתפטר לפני שנתיים. כזו היתה גם דעתם של השרים הכלכליים, שדחו — פעמיים — את הצעותיו של צור להיכנס לתחום המכולות בקנה-מידה גדול.

צור חיכה בסבלנות. כאשר חזר פטרוננו, פנחס ספיר, למשרד האוצר — התגבר בעזרתו על התנגדותם של השרים והי מומחים, קיבל אישור לתוכניתו הגרנדיוזית — פיתוח קו מכולות מסביב לעולם. מלבד השקעת-הענק במכולות — שבמקרה הגרוע ביותר תביא רק להפסדים, אך לא תלך לטמיון, כי את המכולות ניתן יהיה תמיד למכור — השקיעה צ"ם, כבר בשלב ראשון, מיליונים רבים שלא יוחזרו לה לעולם. כמו:

- 59 מיליון ל"י — מיקדמה על חשבון חכירת מכולות.
- 33.6 מיליון ל"י — חווה לחכירת משאיות מיוחדות להובלת המכולות ביבשה.
- 80 מיליון ל"י — חווה לעשרים

עדות להמשך הקו. בהמשך הקו, חיבב הגלגל להמשיך להתגלגל: פריקה מיידית — ומילוי המקום הריק במכולות נוספות מייד, לנמלים בהמשך הקו. ללא מילוי שוטף זה של הנפח הריק, לא תכסה האג'ייה את ההשקעות העצומות בה ובציוד — שלא לדבר על רווחים.

גב פיננסי אדיר

ה שיטה נשמעת פשוטה בתיאוריה. בפועל, קשה מאוד לארגן אותה כך, שהאג'ייה תשוטנה מלאות כל הזמן, תשיהינה זמן מינימלי בכל נמל.

במציאות, מוצאות האג'ייה עצמן, בכל נמל, בפני הברירה — לחכות עוד יום יומיים כדי לקבל מכולות נוספות — או לצאת לדרך עם נפח מיטען ריק. השיטה עדיין בחיתוליה. שתי חברות-

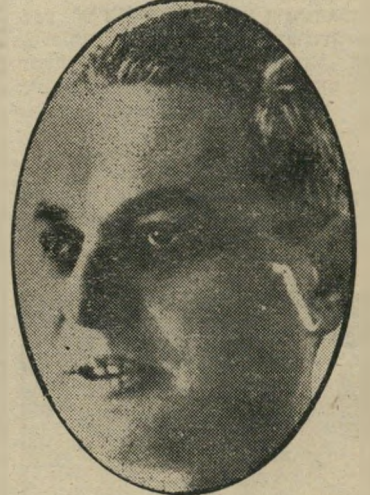
הן מכוונות לעבר מה שהם מכנים "ההרפתקה היקרה ביותר במשך הישראלי": השקעה של כ-120 מיליון דולר — כי הצי מיליארד ל"י — שצ"ם מתכננת בענף הספנות החדש: הובלה במכולות.

אין חולק על כך שענף המכולות הוא ענף העתיד של הספנות. בעולם כולו מתחוללת בימים אלה מהפכה, בעבור הספנות משיטות ההובלה המסורתיות למכור לוח.

והשאלה היא רק: איך עושים את זה. איך רוקדים את מחול המכולות? בשיטת המכולות, מטענים על האג'ייה רק סוג מיטען אחד ויחיד — מכולות. מכולה היא ארגון גדול הניתן לנעילה, ואשר בתוכו מטענים, על היבשה, את המיטען. כך, הופכת פעולת הפריקה והטעינה באג'ייה למחירה בהרבה, באשר נמנע הצורך לטפל בסוגי מטען שונים כגון שקים, עצים, תיפורות, מכוניות, מאחר שהשהייה האג'ייה בנמל היא ההפסד הגדול ביותר לבעליה (או לנמל, אם הוא

צ"ם, שמה לקראת שואה. "יש להציל את חברת הספנות הלאומית — לפני ששמה יתוסף לשמות רוד, אוטוקרט, נתיבי-נפט, ערד — כי מפסידת מאות מיליונים."

"הצילו את צ"ם מידידיה — עם אויביה היא כבר תסתדר לבד". אוהרות אלה, שהחלו לפני זמן קלחישות, בשיחות פרטיות של יודעי-דבר — הופכות



צור

לאחרונה לברורות יותר, נואשות יותר, פומביות יותר. מומחים העוקבים אחרי מדיניות הפיתוח הנוכחית של צ"ם מביעים חששות כבדים לשואה פיננסית.

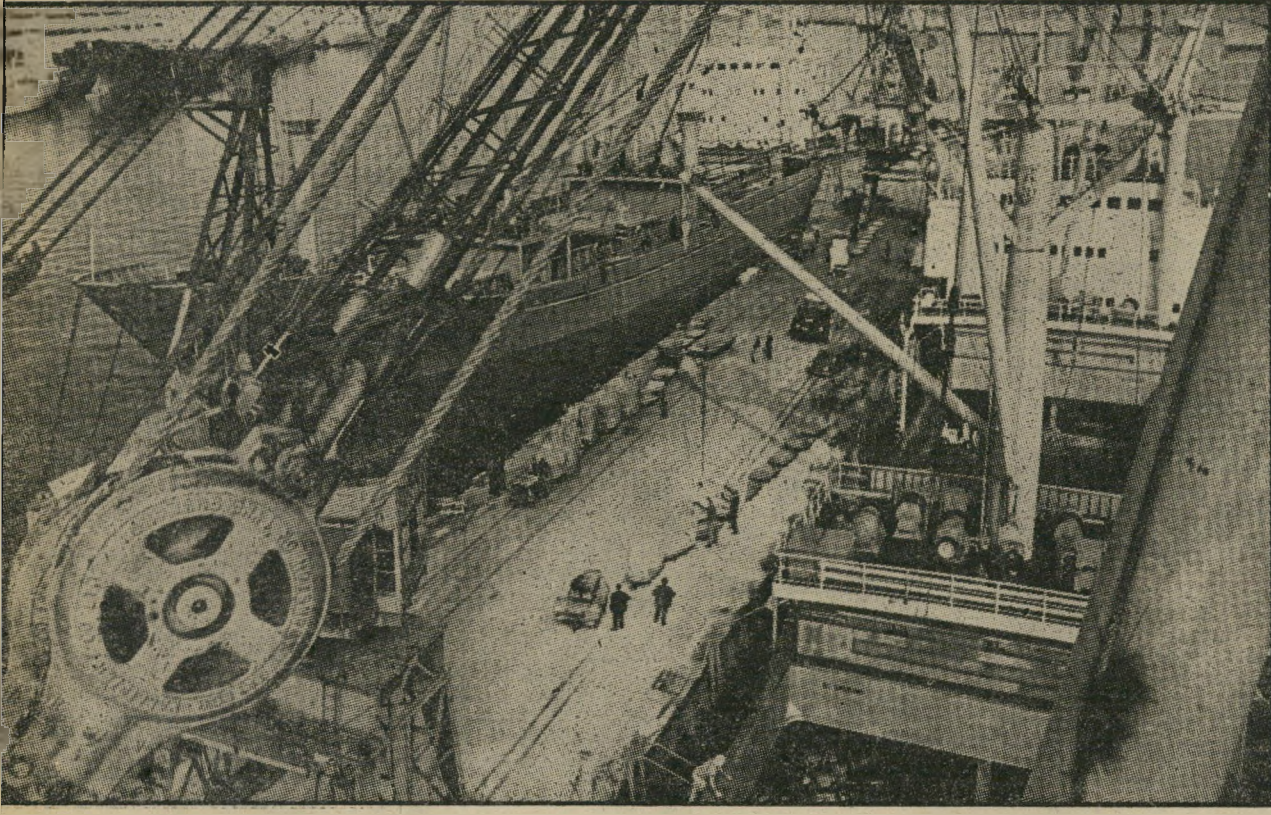
מאחורי הוורוד — שחור?

ר זאייח-שחורות נמצאים בעמדה טקטית נחותה, בימים אלה. צ"ם פירסמה זה עתה את מאונה ל-1972 — והיה זה



קשתי

מאזן נאה: הוא הצביע על רווחים, וצ"ם חילקה דיבידנדים לבעלי מניותיה. אלא שבדיקה מדוקדקת של המאזן, ושל מה שמסתתר מאחוריה, מגלה שהתמונה איננה כה ורודה. אולם זעקות המומחים אינן מכוונות נגד הניהול השוטף של החברה.



שנה לחכירת שטחים בנמלים לשם איחוד סוף המכולות במ.

הפסדים מוסווים

ד וגמה לסכנה המרחפת על ראשה של צ"ם משמש נסיונה לחזור ולהיכנס מחדש לקו ההובלות יפן-ארצות-הברית, בו שלטה צ"ם בעבר.

קו זה הוא למעשה הסיבה העיקרית להשקעותיה בנות הצי המיליארד של צ"ם בענף המכולות, מאחר שבקו זה חייבת היתה החברה להיכנס לתחרות עם ענקי העולם — או לנוטשו.

צ"ם החליטה להתחרות. אולם לשם כך, היה עליה להוריד מחירים. כבר כיום היא מובילה במחירי הפסד. מה שהיא מובילה יותר — היא מפסידה יותר. הפסדים מגיעים לעשרות מיליונים, מוסוים במאזן בקפדנות.

נסיונה של צ"ם להתחרות ביפנים, בקו (המשך בעמוד 31)

ספנות ענקיות — שכל אחת מהן גדולה, מבחינה כספית, יותר ממדינת-ישראל — כבר פשטו את הרגל בגלל ההשקעות העצומות בה: אחת מהן, אמריקן אקספורט ליינ, עברה בעקבות כך לבעלות צייט מנהטן בנק, ללא גב פיננסי אדיר ומערכת אירגונית מסועפת ברחבי העולם — אין לחברת ספנות כלשהי סיכוי להצליח בתיחום החדש.

במצב מסובך כזה — מה חיה על חבית רה כצ"ם — בינונית בגודלה, מוגבלת במשאביה — לעשות?

סכנת הפסדי מיליונים

ב ניגוד לקו בו נקטה צ"ם — ביוזמתו של יו"ר מועצת המנהלים שלה, מיכאל צור — טוענים מומחי הענף כי החברה היתה חייבת להיכנס לענף המכולות בזהירות מירבית: להשקיע בשלב ראשון ב-אג'יית-מכולות אחת או שתיים, להפעילן בקו הישראלי בלבד, להרגיל את הלקוחות לשיטה החדשה בהדרגה.

האשם בכך) — מאילו מובן ששיטת הא"י כולות תביא לייעול עצום בהפעלת הא"י ניות, להגדלת רווחיותן.

מעגל עולמי

א לא שלשם השגת רווחים אלה, יש צורך בהשקעות-ענק: צ"ם למשל הור"מינה 6 ספינות כאלה, במחיר כ-18 מיליון דולר האחת. כן יש להשקיע הון-עתק נור"סך בציוד בנמלים ובאירגון יעיל: חברת הספנות חייבת להיות גם בעלת המכולות עצמן. היא חייבת לרכוש ציוד הטעינה ופריקה מיוחד למכולות, נפח איכסון מיוחד בנמלים, רציפים מיוחדים, משאיות מיוחדות להובלת המכולות אל הלקוח וריממנו, על היבשה.

ההובלה במכולות יכולה להיות רווחית רק כאשר היא מבוססת על מעגל שלם: אם צ"ם תשלח ספינות מכולות חרישה טעור"נה ב-1200 מכולות, מחיפה לגנואה, ותמירוק ב-400 מכולות — עליה להעימיס בו ביום 400 מכולות אחרות, המיר